

کوچک سازی و اثرات آن در سازمان

نویسنده: فریدون دادرسی - امیرفرهنگ فرهنگ مهر

کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس تهران

Sanjesh3

چکیده

شرکتها به منظور کاهش هزینه‌ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران خود اقدام به کوچک سازی می‌کنند. سازمان در اجرای پروژه کوچک سازی نباید منفعل عمل کند بلکه باید رویکردی فعال داشته باشد. در استراتژی کوچک سازی فعالانه، سازماندهی مجدد سازمان در جهت افزایش کارایی و کسب سهم بازار است اما در رویکرد منفعل، کوچک سازی تنها به واسطه وجود مشکلات مالی عدیده در سازمان صورت می پذیرد. در این پژوهش ابتدا با مطالعه تطبیقی متون موجود پیرامون کوچک سازی سازمان چارچوبی نظری جهت بررسی کوچک سازی سازمان ایجاد می گردد. سپس با مطالعه تطبیقی تجارب سازمانها در زمینه کوچک سازی و چارچوب نظری موجود، نقاط ضعف و قوت وضعیت موجود در کوچک سازی سازمانها شناسائی می شود. در نهایت راهکارهای تدوین وضع مطلوب جهت کوچک سازی سازمان ارائه می شود.

واژگان کلیدی: کوچک سازی، سازمان، سودآوری، رقابت، انگیزه کارکنان

مقدمه

کوچک سازی سازمان یکی از مباحث ساختار سازمانی است که گاهی تحت عنوان "تعدیل نیروی کار" نیز مطرح می گردد. کوچک سازی مبحث جدیدی در سازمان نیست و از گذشته، شرکتها بویژه زمانی که سودآوری شان روند نزولی می یافت اقدام به کاهش نیروی کار می کردند. عمده اهداف شرکتها از کوچک سازی کاهش هزینه ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران بوده است (اسمیت، ۲۰۰۶).

اکنون با توجه به تغییرات محتوایی و کیفی بسیار زیادی که از چند دهه اخیر در بازارهای جهانی رخ داده و حرکت به سوی جهانی شدن بازارها شروع و به موازات آن دوره تولید محوری در انتهای حیات خود و مشتری محوری در حال نضج گرفتن است، سازمانها با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش به تغییراتی متوسل شده اند که نتیجه آن تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت سازمانهای کوچکتر و منعطفتر است. در سالهای اخیر توجه فزاینده ای به کوچک سازی شده و روند توسعه بنگاههای کوچک و متوسط به طور بالایی افزایش یافته است (تامبونان، ۲۰۰۵).

در تعریفی کوچک سازی به مفهوم تصمیم آگاهانه و منجیده برای کاهش نیروهای کاری تلقی میشود که در آن عملکرد سازمانی را توسعه می دهند. برکناری موقت کارکنان بخشی از یک برنامه بزرگتر در جهت توسعه فعالیت های سازمان به بالاترین حد می باشد (پرتر، ۱۹۹۸).

کوچک سازی در کوتاه مدت و بلند مدت بر سازمان تاثیر می گذارد و بعضاً تاثیر کوتاه مدت و بلندمدت متفاوتی دارد. در این پژوهش به مزایا، مسائل و مشکلاتی که سازمان کوچک شده با آن روبرو می شود و اگر روان شناختی تاثیر گذار در کارکنان باقی مانده و اخراج شده از سازمان پرداخته می شود. به این ترتیب که در ابتدا با مرور تجربه سازمانها در امر کوچک سازی و مطالعات انجام شده در این زمینه چارچوبی نظری جهت بحث مهیا می شود. سپس تصمیم سازمان برای کوچک سازی بحث می شود. در ادامه

مشکلات کارکنان بعد از تصمیم به کوچک سازی و تعهد سازمان برای کمک به کارکنان از طریق مشاوره و یافتن شغل برای آنها مطرح می‌گردد. در نهایت برنامه‌ای برای موفقیت کوچک سازی در سازمان و ترسیم وضع مطلوب ارائه می‌گردد.

مروری بر مطالعات انجام شده

مطالعات انجام شده در زمینه کوچک سازی سازمان را می‌توان بر مبنای دو محور اصلی مورد بررسی قرار داد. نخست مباحث نظری و تئوریک صاحب‌نظران مدیریت و سازمان و دیگر تجارب سازمان‌ها در زمینه کوچک سازی طی سالیان گذشته. متأسفانه مطالب کمی در زمینه کوچک سازی سازمان در مقالات فارسی وجود دارد. عمده مطالب موجود در این زمینه نیز به مباحث کوچک سازی دولت اختصاص دارد. تمرکز نویسنده در این مقاله بر مطالعات تجربی محققان در زمینه کوچک سازی سازمانهای انتفاعی و غیردولتی می‌باشد.

برای نمونه شرکت رابرت هاف اینترنشنال در پژوهشی دلایل نگرانی مدیران پیرامون از دست دادن مشاغل خود را بررسی نموده است. بر مبنای این پژوهش ۵۱٪ مدیران نگران از دست دادن مشاغل خود به واسطه کوچک سازی سازمان بوده‌اند. ترک خدمت ۲۴٪، اخراج به دلیل ناشایستگی ۱۰٪ و سایر موارد نیز ۱۴٪ بیان گردید (تامبونان، ۲۰۰۵).

کوچک سازی گاهی با ادغام و تلفیق مترادف فرض می‌شود. به عنوان نمونه به هنگام ادغام شرکتهای کرایسلر و بنز دایلمر هر دو شرکت اطمینان داشتند که هیچ شغلی به سبب ادغام حذف نخواهد شد. اما در عمل مشخص شد که این فرض نادرست است (ایزدخواه، ۱۳۸۶). کاهش بودجه دولتی به تنهایی منجر به از دست رفتن ۱/۱ میلیون شغل صنایع دفاعی از سال ۱۹۸۷ شده است و پیش‌بینی می‌شد تا سال ۱۹۹۸ هفتصد هزار شغل دیگر کاهش یابد. از سال ۱۹۸۹ هر ساله بیش از سه میلیون شغل حذف شده است. به نظر می‌رسد بازار رقابت جهانی ضرورت کوچک سازی را به زور می‌قبولاند. در نتیجه سازمانها مجبور به اداره سازمان خود به صورت کارا و از نظر هزینه اثربختر هستند. شرکت مخابراتی ژاپن (NTT) برنامه‌ای را اعلام کرده است که به واسطه آن ۴۵۰۰۰ شغل از صورت اخراج شده است. شرکت نایسان برای ترک موقت ۷۰۰۰ کارمند برنامه‌ریزی کرد (فریزر، ۲۰۰۶).

پالمر و دیگران شواهدی را بیان می‌دارند که سازمانها تنها به علت فشارهای بازار محکوم به کوچک سازی نیستند. نتایج بررسی‌های آنها در ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد که از اهمیت شرایط عمومی اقتصاد به منزله منطق کوچک سازی کاسته شده است. اکنون کوچک‌سازی به دلایلی همچون استفاده بهتر از کارکنان، واگذاری امور به خارج از سازمان، تعطیلی کارخانجات، ادغامها، خود کار کردن و استفاده از فناوری جدید صورت می‌گیرد.

با کوچک سازی سازمان افراد تحت تاثیر قرار می‌گیرند. اگر سن کارکنان از ۴۰ بگذرد استخدام مجدد آنها مشکل خواهد بود. اخراج نه تنها به مفهوم از دست دادن فرصت ارتقا در مسیر شغلی است بلکه افراد از لحاظ ثبات اقتصادی و عزت نفس نیز دچار تزلزل می‌شوند. آنان چنین احساس می‌کنند که در سازمان قربانی شده‌اند (اسمیت، ۲۰۰۶).

در بحث کوچک سازی به روحیه کارکنان نیز توجه شده است. شرکتهایی که به

کارکنان خود در یافتن شغل جدید کمک می‌کنند و مشاوره لازم را به آنان ارائه می‌دهند. فرایند کوچک سازی سازمان را با شرایط بهتری نسبت به شرکت‌هایی که برای کوچک سازی از تپشه و تیر استفاده می‌کنند به پایان می‌رسانند. چرا که آنها اقبال بیشتری در حفظ وفاداری کارکنان باقیمانده دارند. وجود صداقت هنوز هم یکی از دارایی‌های مهم هر شرکتی است. در بلندمدت روش صحیح کوچک سازی شرکتها در نظر گرفتن جنبه های انسانی است (بل و آلبو، 2005).

شرکتها باید به خاطر داشته باشند که آنها مصنوعات بشري هستند که بوسله جوامع بشري ایجاد شده اند. در چنین صورتی آنها تابع ارزشها و تائید جامعه هستند که ممکن است بسته به موقعیت زمانی و مکانی اصلاح یا حذف شوند.

تصميم سازمان براي كوچك سازي

سازمانها به طور سنتي به منظور کاهش هزینه‌ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران خود اقدام به کوچک سازی می‌کنند. به این ترتیب که کوچک سازی با کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق حذف نیروی انسانی به دنبال نشان دادن سود بالاتر برای شرکت است (اسمیت، ۲۰۰۶).

نظر به تغییرات گسترده‌ای که از چند دهه اخیر در بازارهای جهانی رخ داده همچون حرکت به سوی جهانی شدن بازارها، گذر از تولیدمحوری به سوی مشتری‌محوری و رقابت فزاینده، سازمانها با هدف استفاده بهینه از امکانات و جلوگیری از هدر رفتن منابع با ارزش به تمهیداتی متوسل شده‌اند که نتیجه آن تغییر ساختار سازمانی و حرکت به سمت سازمانهای کوچکتر و منعطف‌تر است (فرناندو، ۲۰۰۱).

سازمانها تنها به علت فشارهای بازار محکوم به کوچک سازی نیستند. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اهمیت شرایط عمومی اقتصاد به منزله منطق کوچک سازی کاسته شده است. اکنون کوچک سازمانی به دلایلی همچون استفاده بهتر از کارکنان، واگذاری امور به خارج از سازمان، تعطیلی کارخانجات، ادغامها، خود کار کردن و استفاده از فناوری جدید صورت می‌گیرد (پالمر و دیگران، ۲۰۰۷).

مابرت و چمبر معتقدند اهداف سازمانها برای کوچک سازی را به صورت زیر دسته بندی می‌کنند::

۱. تصمیمات عمدي و آگاهانه

۲. کاهش نیروی انسانی که اغلب به طور نامناسب در سطوح مدیریت صورت می‌گیرد

۳. به سبب اهداف اثربخشی و کارایی

۴. تغییرات در فرایند کار

به هر تقدیر اکنون بسیاری سازمانها چه در اثر فشارهای خارجی و چه دلایل درون سازمانی به سمت تغییرات بنیادی در ساختار سازمانی رفته‌اند و اقدام به کوچک سازی کرده‌اند. کاهش هزینه، نظارت بیشتر و توسعه سازمان است که آن را قادر می‌سازد تا نسبت به تغییرات بازار در یک دوره زمانی کوتاه مدت بهتر واکنش نشان دهد (تامبونان، ۲۰۰۵).

به زعم بسیاری صاحب‌نظران مدیریت اکنون به جای اینکه بپرسیم "آیا کوچک سازی باید صورت گیرد؟" سوال واقعی این است: چگونه کوچک سازی باید صورت گیرد؟"

مشکلات سازمان بعد از کوچک سازی

سازمانها اثرات منفی کوچک سازی را دیده‌اند. تخریب روحیه افراد منجر به کاهش بهره وری و سودآوری سازمان می‌شود. مدیران از تضعیف روحیه کارکنان در اغلب کوچک سازی ها شکایت دارند. روحیه پائین موجب نگرانی و از کار انداختن سیستم عصبی فرد در سازمان می‌شود که نتیجه آن کاهش مداوم بهره وری است. وقتی کارمندی شغل خود را از دست داد اضطراب و سردرگمی وجود او را فرا می‌گیرد. تعدادی از این افراد به سمت دوران گذر پیش بینی نشده کشیده می‌شوند که مشخصه آن ابهام و ناتوانی در حرکت به سمت جلو است زنده‌باف، 81.

تامبونان نشان داده است که ۱۰٪ کاهش در نیروی انسانی تنها منجر به کاهش ۱/۵٪ هزینه‌ها می‌شود. همچنین بر مبنای این تحقیق، صداقت کارمند و توانمندی وی بعد از کوچک سازی از هم پاشیده می‌شود. این امر موجب می‌گردد کارکنان باقیمانده بعد از کوچک سازی ابتکار عمل کمتری نسبت به کار داشته باشند. احساس آنها این است که ممکن است که نفر بعدی که اخراج می‌شود وی باشد. از این رو تفکر کارمند این است که چرا باید تلاش کنم در حالیکه می‌دانم نفر بعدی که اخراج خواهد شد من هستم. رفتار کارکنان در حال ترک خدمت و سرگردان این پیام را به افراد باقیمانده می‌دهد که به این افراد مساعدت لازم شده است. وجود مشاوران خارجی برای کمک به کارکنان سرگردان نیز باید مورد توجه قرار گیرد. کارکنانی که ترک خدمت می‌کنند فرصت مناسبی برای گفتگو با افراد خارج از سازمان پیدا می‌کنند. استفاده از مشاوران خارجی در مرحله جابجایی، اعتماد و اطمینان کارکنان باقی مانده را افزایش می‌دهد. چون آنها می‌دانند که مدیریت قادر به ارائه تمامی راه حل ها در یک شرایط آشفتگی و فشارهای بالای روانی نیست (فریزر، ۲۰۰۶).

برنامه‌های حمایتی برای کارکنانی که شغلشان را از دست می‌دهند عامل کلیدی است. ارائه خدمات جامع به کارکنان ترک خدمت کرده، به دیگران این پیغام را می‌دهد که سازمان از کارکنان جابجا شده حمایت خواهد کرد. از این رو آنها در تعاملات آتی خود بر این اساس قضاوت خواهند کرد که چگونه سازمان با افراد ترک خدمت کرده رفتار می‌کند (بل و آلبو، ۲۰۰۵).

توسعه پیامدهای انسانی و محترمانه برای کارکنان ترک خدمت کرده باید یکی از اهداف اولیه سازمان برای هر شخص ترک خدمت کرده باشد. یکی از شیوه‌های افزایش روحیه چنین افرادی کمک در اداره زندگی آنها است. هیچ چیزی غم انگیزتر از این احساس نیست که فرد کنترل خود را در کسب شغل جدید از دست بدهد. ایجاد فرصت برای آموزش مجدد، ارائه خدمات کاریابی و ارائه مشاوره برای کارکنان جابجا شده باید مورد توجه اساسی سازمان در فرایند کوچک سازی باشد (اسمیت، ۲۰۰۶).
فلدمن و دیگران نظرگاه متفاوتی از برنامه‌های خدماتی به کارکنان جابه‌جا شده ارائه دادند. در پژوهشی که از کارکنان اخراج شده انجام شد آنان دریافتند که ممکن است این برنامه‌ها برخی نتایج پیش بینی

نشده برای انطباق با رفتارها داشته باشند. ارائه برنامه های حمایتی به منظور کاهش اضطراب دوران بیکاری صورت می پذیرد. با این برنامه حمایتی کارکنان جایا شده فرصت یافتن موقعیت جدید را به دست خواهد آورد. نویسندگان این نکته را هم متذکر می شوند که ارائه خدمات مذکور حس تعجیل در یافتن شغل جدید را کاهش می دهد.

اثرات بلندمدت کوچک سازی سازمان

انجام دادن موفقیت آمیز برنامه کوچک سازی بستگی به چگونگی اجرای آن دارد. مدیریت نباید به مقوله کوچک سازی به منزله یک عمل کوتاه مدت بنگرد بلکه آن را باید به سان برنامه ای راهبردی بداند که منجر به یک مزیت رقابتی در بلندمدت خواهد شد. این امر تلاشهای کوچک سازی را هماهنگ و برنامه ریزی شده خواهد کرد (فلدمن و دیگران، ۲۰۰۶) اگر برنامه کوچک سازی بدون برنامه تفصیلی باشد موفقیت آن در بلند مدت سوال برانگیز خواهد بود. مسائلی که منجر به بی اعتمادی بین مدیریت رده بالا و کارکنان باقیمانده، اعتبار تلاشهای کوچک سازی را مورد تردید قرار می دهد. برای جلوگیری از کندي پروژه کوچک سازی، تیم بررسی کننده باید زبده و فعال و طرح آنها نمایانگر خواسته ها و علائق تمامی اعضای سازمان باشد. این مهم است که کارکنان ببینند که مدیریت به خواسته و نیاز های آنها به دقت توجه می کند (اسمیت، ۲۰۰۶) به عنوان نمونه شرکت زیراکس بازرا عمده سهام خود را در دهه ۱۹۸۰ از دست داد. اما زمانی که مدیران عالی با شرایط سخت شرکت مدارا کردند مشکلات سازمان حداقل شد. چیزی که مدیران ارشد از کارکنان استنباط کردند فهم بیشتر و تمایل به تبعیت آنها از مدیریت برای حفظ سازمان بود (پرتر، ۱۹۹۸)

بدون وفاداری تک تک کارکنان موفقیت کوچک سازی سوال برانگیز است. تونلی و فلدمن در مورد احساس وفاداری آنها مصاحبه ای انجام دادند و در این مصاحبه در پی این بودند که در چنین شرایطی چه انتظارتی از کارفرمایان خود دارند. برخی نظرات بیانگر این است که سازمان در برابر آنچه اتفاق خواهد افتاد باید صادق و شفاف باشد.

تجربه نشان می دهد به مدت کوتاهی بعد از سازماندهی مجدد و حذف برخی کارکنان، افراد باقی مانده احساس می کنند که این سازمان دیگر محل خوبی برای کار کردن نیست و اگر شغل مناسبی پیدا کنند سازمان را ترک خواهند کرد. با بررسی تجربه تلفیق و ادغام در خلال دوازده سال می توان نتیجه گرفت تغییرات گسترده و یکباره در فرهنگ شرکت، مسیر کار را تخریب می کند و در مورد امنیت شغلی نگرانی ایجاد می کند. این عوامل در نهایت منجر به کاهش حس وفاداری به سازمان می شوند (ایزدخواه، ۱۳۸۶). بدیهی است کوچک سازی به تنهایی کافی نیست. کوچک سازی مانند بیماری بی اشتها می تواند سازمان را بدون منطق لاغرتر کند. بنابراین، کوچک سازی الزاما سازمان را سالمتر نمی کند. لذا در زمینه ارتباط کوچک سازی با بهره وری و اثربخشی سازمانی باید پژوهشهای بیشتری صورت گیرد. تنها به واسطه اینکه سازمان کوچک است، الزاما به مفهوم کارا تر بودن آن و اثربخشی هزینه نیست. در برخی موارد تحقیقات نشان داده است که سلامت مالی سازمان بر اثر کوچک سازی کاهش می یابد. برعکس، برخی از سازمانها نیز به واسطه کوچک سازی بهره وری و سودآوری را افزایش داده

اند (فرناندو، معیار کوچک سازی در اوایل دهه ۱۹۹۰ عبارت بود از طرح کاهش تعداد واحدها از طریق اخراج کارکنان، سازماندهی مجدد، سرمایه گذاری مجدد و ورشکستگی. تعیین راهبرد مناسب در کوچک سازی نوعی ضرورت است و بدون آن نباید انتظار درمان تمامی دردها را داشت. برخی از سازمانها در بحث کوچک سازی دچار اشتباه شده، بیش از اندازه نیروی کار خود را اخراج کرده اند و سپس مجبور شدند تعدادی از آنها را دوباره به عنوان مشاور استخدام کنند (فریزر، ۲۰۰۶).

توسعه برنامه ها برای موفقیت کوچک سازی

وجود برنامه ای تفصیلی و مفید برای کوچک سازی ضروری است. متأسفانه برخی سازمانها کوچک سازی سازمان را بدون توجه به پیامدهای آن انجام می دهند. نویسندگان معتقدند کوچک سازی به دلایل زیر در برخی شرکتها عملکرد مطلوبی ندارند:

۱. سازمانها در اعمال سیاستهای کوچک سازی، مشکلات منابع انسانی را مدنظر قرار نمی دهند.
۲. سازمانها بیش از اندازه از مشاوران خارجی و اشخاص ثالث استفاده می کنند و کمتر به آموزش مجدد افراد توجه دارند.
۳. هنگامی که سازمانی کوچک می شود بار اضافی به نیروهای صف و ستاد که فرصت اندک و تجربه کمی برای انجام کار دارند منتقل می شود.
۴. هنگامی وضعیت شرکتها سخت تر می شود که شبکه های ارتباطی گذشته قادر به پاسخگویی نباشد و عملاً بین سطوح مختلف سازمان ارتباط مناسبی برقرار نشود.
۵. غالباً کوچک سازی منجر به بهره وری و کیفیت نمی شود، چون هیچ برنامه ای وجود ندارد که بگوید چگونه باید با نیروی کاهش یافته کار انجام گیرد.
۶. کوچک سازی امنیت شغلی را از بین می برد، در چنین شرایطی وفاداری افراد به سازمان کاهش یافته، اغلب برای کسب درآمدهای بیشتر دایماً از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می شوند.

فلدمن و دیگران بر امنیت شغلی کاهش یافته ناشی از سازماندهی مجدد و سطح پائین تعهد توجه دارند و از طرف دیگر مابرت و چمر موضوع توسعه یک برنامه تفصیلی خوب برای آموزش مجدد کارکنان مازاد را بررسی کردند. آنان معتقدند با انجام دادن این کار نیازی به استخدام مجدد نخواهد بود. به عبارت دیگر، استخدام مشاوران یا استخدام مجدد کارکنان ضروری نخواهد بود. روش دیگر موفقیت در برنامه های کوچک سازی حفظ هزینه های مربوط به برنامه های حمایتی در سطح پائین است. با انجام این کار سازمان باید برنامه های اجباری ترک خدمت را به جای برنامه های اختیاری در اختیار بگیرد. هنگامیکه برنامه های اختیاری اجرا می شود این برنامه اغلب به وسیله افرادی استفاده می شود که از بیشترین برنامه های حمایتی برخوردارند. مشکل دیگر این برنامه های این است که معمولاً کارکنان کلیدی سازمان

را ترك ميکنند و موجب بلا تصدي شدن مشاغل كليدي سازمان مي شوند. اغلب برنامه هاي كوچك سازي به مدت زمان طولانيتر نسبت به زمان پيش بيني شده نياز دارد. با داشتن يك زمانبندي دقيق براي كوچك سازي، مديريت قادر به کاهش سطوح اضطراب و نگراني كاركنان مازاد مي شود (بل و آلبو، ۲۰۰۵).

هزينه هاي پنهان از قبيل افزايش هزينه هاي كيفيت ناشي از دوباره كاري، مشين آلات اسقاطي و همچنين اضافه كار پرداختي به كاركنان كه به واسطه حجم كار فزاينده انباشته شده يكي از مسائل همراه با كوچك سازي است. با استفاده از جدول زمانبندي موثر و ايجاد ارتباط صادقانه با كاركنان مي توان بر اين مسائل فائق آمد (۱). ديدگاه هاي نهايي براي موثر كردن تلاشهاي كوچك سازي اين است كه بتوان هزينه ها را كارا نمود. بدون استقرار نظام نظارتي در سازمان براي پيگيري فهرست حقوق، اضافه كار و ساير هزينه هاي ناشي از آن، كليۀ تلاشهاي كوچك سازي بي ثمر خواهند شد (فلدمن و ديگران، ۲۰۰۶).

ديدگاه هائي كه كمك ميكنند تا فعاليت كوچك سازي در مسير صحيح قرار گيرد عبارتند از:

۱. توسعه يك برنامه تفصيلي براي آموزش كاركنان مازاد در سازمان: به اين ترتيب سازمان داراي نيروهاي آموزش ديده اي خواهد بود كه سازمان را پويا و روبه پيش نگره مي دارد. در غير اينصورت بايد از مشاوران خارجي و ساير افراد خارج از سازمان استفاده كرد كه اين امر هزينه ها را بالا خواهد برد.

۲. توسعه برنامه هاي اختياري كه به كاركنان اجازه مي دهد به صورت دخواه با مزايای بالا سازمان را ترك كنند مي تواند منجر به خروج كاركنان كليدي مي شود و سازمان را از نيروهاي زبده تهی مي كند.

۳. برنامه اي براي نظارت بر هزينه هاي سازمان در كوچك سازي بايد مورد اجرا گذاشته شود. شرکتهای نیازمند استقرار نظامهاي نظارتي هزينه هستند كه براي ارزيابي برنامه كوچك سازي مناسب است. در صورتيكه هزينه هاي كوچك سازي به دقت برآورد نشود، سازمان دقيقاً نمي تواند مزايای برنامه كوچك سازي را برآورد كند.

نکته ديگر در ارزيابي نيازهاي كاركنان است. در اين ارزيابي به موارد زير بايد توجه شود:

الف) مديران بايد در برنامه كوچك سازي جامع نگر باشند. آنها بايد كاركنان جدا شده از سازمان، كاركنان باقي مانده، تجهيزات برجاي مانده و تشکيلات شغلي را مدنظر قرار دهند. اين نگرش به سازمان كمك مي كند تا تمامی جوانب را درنظر گيرد.

ب) كاريابي و اخذ مشاوره از كارشناسان خارج از سازمان براي تمامی كاركناني كه در جريان كوچك سازي اخراج شده اند.

ج) مديران بايد به منظور نظارت و اداره كاركنان مازاد و همچنين كاركناني كه از سازمان اخراج شده اند، آموزش ببينند. اين آموزش بايد به مديراني داده شود كه مسئول برنامه كوچك سازي بوده و برنامه تعديل نيروي انساني را اعمال مي كنند.

د) خود ارزيابي مديران بساير با اهميت است. كاركنان بايد بدانند كه در سازمان چه اتفاقي در حال رخ دادن است. كينسكي معتقد است

کارکنانی که در جریان برنامه کامل کوچک سازی هستند سازوکارهای انطباقی را در خود ایجاد می کنند که منجر به کاهش فشار روانی آنها می شود (تامبونان، ۲۰۰۵)

نتیجه

تغییرات گسترده در زمینه های فعالیت سازمانها همچون فشار رقابتی فزاینده، جایگزینی تولید محوری با مشتری محوری از یک سو و بسیاری مسائل درون سازمانی همچون کوشش در استفاده بیشتر از توانمندیهای کارکنان از سوی دیگر؛ منجر به تغییراتی در ساختار سازمانها شده است. بسیاری سازمانها از طریق کوچک سازی و انتخاب ساختارهایی منعطف تر به این تغییرات پاسخ داده اند.

تمامی پژوهشهای مربوط به کوچک سازی نشان می دهد که سازمان در اجرای پروژه کوچک سازی نباید رویکردی منفعل داشته باشد. کلیه کوششهای سازمان در راه کوچک سازی باید زمانمند و دقیق بوده و سازمان در تمامی مراحل کوچک سازی باید حضور فعال داشته باشد.

کوچک سازی موفقیت آمیز مستلزم برنامه ریزی است که قبل از اعلان عمومی رسمی آغاز می شود. به هنگام کوچک سازی، سازمان باید تمامی راه های صرفه جوئی در هزینه را بکار گیرد. نباید کوچک سازی را تنها به منزله آخرین راه حل انتخاب نمود زیرا زمانی که کارکنان شاهد اخراج گروهی از همکاران خود می شوند یک حس بی اعتمادی و سوءظن در میان آنان ایجاد می شود. اجرای سیاست توقف استخدام، توقف پرداخت حقوق، ایجاد محدودیت در اضافه کاری، قطع پرداختیها، حذف پاداشها، کاهش ساعات کاری هفتگی، مرخصیهای بدون حقوق نشان می دهد که مدیریت می کوشد از اخراج کارکنان جلوگیری کرده و مشاغل را حفظ کند.

منابع و مآخذ

۱. اشیتز، هوبرت و ندوی (۱۹۹۸). کوچک سازی سازمان رویکردی نوین در توسعه صنعتی، انتشارات طرح نو، زندباف و دیگران (ترجمه، ۱۳۸۱)
۲. ایزدخواه، ر. بررسی کوچک سازی در ساختار صنعتی ایران، مجله برنامه و بودجه. شماره ۹. صفحه ۴۱-۶۸. (۱۳۸۶)

Bell. M, & Albu.M, *Technological Dynamism in Industrial downsizing in Developing countries*, European journal of management ,2005.

Feldman.m, Urata.V, Shujiro.B, *support policies of organization downsizing*, ninth .۲ edition, upper saddle river, nj:prentice hall, 2006.

- Fernando.a, *challenges of Downsizing, Employment and Organization*, ninth edition, . ۳
upper saddle river, nj:prentice hall, 2005.
- Frazer.C, *Downsizing and it's Impact on Joint Marketing Activities; First Exploratory* . ۴
Insights for an Empirical Cross-Country Analysis, Journal of Business Strategy, 2006.
- Palmer.b, Beyene.j and kovinsky, *Enhancing the competitiveness and productivity by* . ۵
downsizing, journal of management, 2007.
- Porter, M, *Downsizing and the New Economics of Competition*" Harvard Business . ۶
Review, 1998.
- Schmits.l, *A Tool for Cluster Development :An Edmonton Manufacturing Cluster* . ۷
Development Case Stud,second edition, upper saddle river, nj:prentice hall, 2006.
- Tambunan.t, *Promoting Small and Medium Enterprises with Downsizing Approach: A* . ۸
Policy Experience from Indonesia, Journal of Small Business Management, 43(2), pp.
138–154, 2005.